

Kompetensförsörjningsplan 2027-2029

Skarpnäcks stadsdelsförvaltning

Inledning

Skarpnäcks stadsdelsförvaltning finns till för de omkring 46 000 invånare som bor här. Stadsdelsområdet omfattar Hammarbyhöjden, Björkhagen, Kärrtorp, Enskededalen, Bagarmossen, Skarpnäcks gård, Flaten, Skrubba och Orhem. Flatens naturreservat, stadens största naturreservat, och delar av Nackareservatet ligger inom stadsdelsområdet.

Skarpnäcks stadsdelsnämnd ansvarar för merparten av välfärdsverksamheten inom stadsdelsområdet. Utifrån en bred kompetens ska stadsdelsnämnden erbjuda en hållbar samhällsservice av hög kvalitet. I stadsdelsnämndens ansvar ingår kommunal förskoleverksamhet, äldreomsorg, stöd och service till personer med funktionsnedsättning, individ- och familjeomsorg, socialpsykiatri, fritidsverksamheter för barn och unga, lokal kulturverksamhet, ekonomiskt bistånd, arbetsmarknadsåtgärder samt integration av nyanlända. Viss tillsynsverksamhet och konsumentvägledning ingår också i nämndens uppdrag.

Stadsdelsnämnden ansvarar vidare för lokalt trygghetsarbete och platssamverkan samt stadsmiljöarbete såsom skötsel och investeringar i parker, naturområden, naturreservat och strandbad. Kopplat till trygghets- och stadsmiljöuppdraget ansvarar stadsdelsnämnden även för lokalt näringslivsarbete. Nämnden bidrar även till stadens klimat- och miljöarbete. Vid allvarliga händelser och kriser ansvarar stadsdelsnämnden för omhändertagande och stöd till drabbade och allmänhet. Stadsdelsnämndens ansvar omfattar lokalt demokrati- och utvecklingsarbete genom att vara en lokal länk för dialog mellan stadens invånare, stadens förvaltningsorganisation och förtroendevalda.

Personalstatistik

I januari 2026 arbetar 918 medarbetare i förvaltningen, vilket är en marginell minskning mot föregående år. Denna minskning står framför allt förskoleverksamheten för, som ett led i att anpassa verksamheten för att möta det vikande barnantalet. Avslutade anställningar och pensionsavgångar har inte alltid

ersättningsrekryterats, istället har arbetsgruppernas sammansättning analyserats och justerats. Av dessa 918 medarbetare är 44 chefer. 91 procent av förvaltningens medarbetare är tillsvidareanställda, vilket är en ökning med 1 procent mot föregående år. Av de tillsvidareanställda arbetar 43 procent inom förskoleverksamhet, 36 procent inom äldreomsorgen och med stöd och service till personer med funktionsnedsättning och 15 procent inom socialtjänsten. Vidare arbetar 2 procent inom kulturverksamhet och barn- och ungdomsverksamhet, och 3 procent inom förvaltningens administrativa funktioner. De flesta medarbetare i förvaltningen är kvinnor mellan 40-60 år.

Flera av förvaltningens yrkesgrupper är bristyrkesgrupper som också har en stark arbetsmarknad i Stockholm. Det gäller bland annat socialsekreterare, biståndsbedömare, sjuksköterskor samt undersköterskor. Trots detta har personalomsättningen bland dessa yrkesgrupper varit låg under de senaste åren. Även chefstjänster inom flera av förvaltningens verksamheter är bristyrkesgrupper, vilket speglas av personalomsättningen bland chefer som har varit högre än föregående år.

Antalet medarbetare och chefer i förvaltningen som just nu är över 60 år är 119 personer, varav 40 (10 procent) av dessa medarbetare återfinns inom förskoleavdelningen, och 64 (19 procent) av dessa inom avdelningen för stöd, service och omsorg. Inom avdelningen för individ- och familjestöd återfinns tio medarbetare (sju procent), över 60 år respektive fem medarbetare (16 procent) inom avdelningen för verksamhetsstöd och stadsmiljö. Det är svårt att prognostisera det exakta antalet pensionsavgångar för kommande period då pensionsåldern har höjts och möjligheten att kvarstå i sin anställning och arbeta fram till 69 års ålder föreligger, men klart är att förskoleavdelningen och avdelningen för stöd, service och omsorg behöver arbeta proaktivt med sin personalplanering då 104 personer (87 procent) av medarbetarna som är 60 år eller äldre återfinns inom dessa avdelningar.

Demografi

Skarpnäcks stadsdelsområde hade cirka 46 400 invånare i slutet av 2024, vilket är en minskning med 100 personer jämfört med samma tid året innan. Befolkningen förväntas dock öka med drygt 1 100 personer (tre procent) till 2029, och med 5 600 personer (elva procent) till 2034. Det innebär att förvaltningen står inför en utmaning med en förväntad befolkningstillväxt som kommer att nå över 50 000 invånare till år 2034. Samtidigt som befolkningen växer, förändras också dess sammansättning på ett sätt som kommer att ha betydande konsekvenser för förvaltningens verksamheter och kompetensförsörjning.

En av de större förändringarna är den ökande andelen äldre invånare, särskilt i åldersgruppen 80-89 år. Det kommer att leda till ett ökat behov av förebyggande insatser och äldreomsorg och kräver att förvaltningen i nära samverkan med stadens andra förvaltningar och bolag utvecklar nya arbetssätt, samverkar och arbetar med digitala lösningar för att möta behoven.

Samtidigt som antalet äldre invånare ökar, minskar antalet barn i åldern 1-5 år. Det kommer att kräva anpassningar inom förskolan, inklusive långsiktigt hållbar lokalförsörjning och personalplanering. Dessutom kan den minskande andelen ungdomar i åldern 13-15 år påverka framtida behov av parklekar, fritidsgårdar och andra verksamheter som riktar sig till denna åldersgrupp.

För att möta dessa förändrade demografiska förutsättningar behöver förvaltningens verksamheter utvecklas och anpassas för att tillgodose de förändrade behoven hos invånarna. Det kräver en proaktiv och långsiktig planering, där förvaltningen tar hänsyn till de förändrade demografiska förutsättningarna och utvecklar strategier för att möta dem.

Strategisk kompetensförsörjningsplan

Förvaltningen arbetar systematiskt med planering av kompetensförsörjning med olika insatser och uppföljning av dessa. Varje år analyseras åtgärder och nuläge som sedan tillsammans med årsmål och treårsplanering ligger till grund för de kompetensförsörjningsplaner som tas fram inom respektive verksamhetsområde.

Arbetet med kompetensförsörjning är ständigt pågående och följer stadens modell UBARA (utveckla, behålla, attrahera, rekrytera och avsluta), med tydligt fokus på att behålla och utveckla medarbetare och chefer. Modellen omfattar också strategier för att attrahera och rekrytera nya medarbetare och chefer.

Förvaltningen har för planeringsperioden valt att kompetensförsörjningsplanens aktiviteter ska utgå från Sveriges kommuner och regioners (SKR) nio strategier för kompetensförsörjning. SKR bedömer att välfärdens kompetensförsörjning är en av det kommande decenniets största utmaningar för kommuner och regioner. För att stödja arbetsgivare har SKR tagit fram nio strategier för att kunna vara proaktiva och säkra sin kompetensförsörjning. Dessa strategier är:

- använd kompetensen rätt
- arbeta med friskfaktorer
- främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning

- rekrytera och attrahera bredare
- stärk chefens förutsättningar att leda
- synliggör lön, villkor och förmåner
- underlätta för fler att arbeta mer och längre
- utnyttja teknikens möjligheter
- värna arbetstiden.

Genom att kombinera SKR:s strategier med UBARA-modellen kan förvaltningen säkerställa kontinuerlig utveckling av medarbetare och chefer, behålla talanger, attrahera nya medarbetare, effektiv och fördomsfri rekrytering samt professionell och stödjande hantering av avslut. Det bidrar till att möta både nuvarande och framtida utmaningar inom kompetensförsörjning.

Nedan följer förvaltningens och avdelningarnas planerade insatser för kompetensförsörjning för kommande treårsperiod.

Förvaltningsövergripande

Förvaltningen arbetar långsiktigt för att stärka intresset för våra yrken och ge möjlighet både att lära känna förvaltningens verksamheter, samt att utvecklas som handledare genom att ta emot studenter i samarbete med gymnasieskolor, vuxenutbildning, högskolor och universitet. Det rör studenter som läser till förskollärare, socionom, sjuksköterska och undersköterska. Studenterna som närmar sig slutet av utbildningen kan vara intressanta för anställning under eller efter examen genom till exempel studentanställning, sommarvikariat och blir på så sätt en rekryteringsmöjlighet. Verksamheter som äldreomsorg, förskola och socialtjänst använder denna möjlighet kontinuerligt.

Verksamheterna kommer fortsatt att ta emot feriepraktikanter och praktikanter inom ramen för olika arbetsmarknadsinsatser för att ge möjlighet för unga och de som står utanför arbetsmarknaden att lära mer om förvaltningens yrken och kanske välja ett av dessa framtidsyrken.

För att ta vara på förvaltningens olika kompetenser och underlätta för fler att arbeta längre genomförs framåtblickande dialoger med medarbetare som är 62 år eller äldre. De medarbetare som avslutar sin anställning, på grund av ålder eller andra orsaker, har tillsammans med sin närmaste chef ett avslutningssamtal för att säkerställa att erfarenheter och synpunkter på verksamheten tillvaratas. Syftet är att få ett reflekterande samtal om arbetets innehåll, förutsättningar och utveckling över tid, samt medskick från den som slutar till fortsatt arbete inom verksamheten. Förvaltningen strävar efter att medarbetare och chefer som slutar fortsätter att vara goda ambassadörer för staden och dess

verksamheter, för att på så sätt också bidra till en positiv bild av stadens som arbetsgivare och arbetsplats.

Förvaltningen fortsätter att använda den kompetensbaserade rekryteringsprocess som staden har och ständigt utvecklar för att minska risken för diskriminering. Processen ger också cheferna metodstöd vid rekryteringar. Annonsering på Platsbanken, LinkedIn samt på webben och intranätet kan vid behov kompletterats genom andra digitala kanaler såsom LinkedIn premiumannonser.

Rekrytering och att attrahera personal sker genom att synliggöra uppdraget, sammanhang och förutsättningar, samt förmåner och villkor i rekryteringsannonser. Alla annonser publiceras på heltid för att öka andelen heltidsanställningar. Förvaltningen inväntar stadens implementering av lönetransparensdirektivet som sker under 2026.

Lönepolitiken används som ett verktyg för att säkerställa adekvat lönebildning genom löneanalys och lönekartläggning inför varje löneöversyn. Chefer stärks i arbetet med lönesättning genom utbildning före löneöversynen och uppföljning av lönebildningen sker efteråt.

Samtliga verksamheter fortsätter att arbeta aktivt med en förbyggande och främjande arbetsmiljö samt med friskfaktorer, vilket bidrar till en god arbetsmiljö där medarbetare trivs och utvecklas.

Förskoleavdelningen

Förskolorna i stadsdelsområdet står inför en utmanande period kommande år med vikande barnunderlag. Först under 2029 förväntas antalet barn i åldrarna 1-5 år att öka igen. Det ställer krav på rektorer och biträdande rektorer att planera och använda kompetens rätt. Under 2024 har förskolorna infört Tempus, ett närvarosystem som synliggör barns faktiska närvaro. Systemet hjälper biträdande rektorer att schemalägga pedagoger effektivt utifrån barnens närvaro. Vidare fortsätter förskolan att arbeta med tjänstefördelning, vilket bidrar till en prioritering av resurser utifrån planeringen av verksamheten. Tjänstefördelningen är ett verktyg för samverkan och delaktighet då samtliga pedagoger är delaktiga i processen, men kräver också att pedagogerna är flexibla och kan anpassa sig efter de förändringar som följer med tjänstefördelningen.

Under 2025 har förvaltningen infört bemanningsteam inom förskolan för att stärka grundbemanningen och för att skapa en större kontinuitet och därmed ökad kvalitet för barn och medarbetare. Arbetet med bemanningsteam utvärderas under 2026

för att eventuellt justeras kommande period. Förskolorna har också anslutit sig till Stockholms stads vikariepool, vilken kan vara en möjlighet för att hitta framtida medarbetare som kan rekryteras till verksamheten.

Vidare kommer biträdande rektorer fortsätta att planera pedagogernas reflektions- och planeringstid samt tid i barngrupp för att säkerställa att arbetstiden förläggs hållbart. En prioriteringslista ska också skapas för att hjälpa pedagoger under perioder då arbetsbelastningen är hög. Under 2026 kommer också förskolan att implementera systemet Infomentor, vilket är ett digitalt stöd för dokumentation och planering i förskolan.

Chefernas arbetssituation ska fortsätta utvärderas med syfte att få mer lika förhållningar för sitt ledarskap utifrån stadens riktlinje för en enhetlig chefsstruktur. Samtliga biträdande rektorer och rektorer har från och med 2025 fulla mandat, vilket innebär ansvar för både verksamhet, ekonomi och personal. Arbetet med 10-30 underställda medarbetare per chef fortsätter under kommande period. Samtliga biträdande rektorer har också påbörjat den statliga treåriga rektorsutbildningen. Cheferna inom avdelningen kommer också att utbildas inom krishantering, för att tryggt kunna möta eventuella oförutsedda händelser.

Avdelningens rekryteringsannonser fortsätta att framhäva Reggio Emilia-filosofin som pedagogisk verksamhetsidé. Avdelningen ska verka för att öka andelen heltidsanställningar, samt för att öka sysselsättningsgraden för deltidsanställda, till exempel genom att samordna tjänster inom kök och lokalvård.

Förskoleavdelningen stärker den specialpedagogiska kompetensen genom att omorganisera och nyanställa specialpedagog till vardera förskoleområde. Avdelningen ska också under kommande period att delta i forskningsprojektet *Förstärkt förskola*. Syftet med projektet är att stärka det kompensatoriska arbetet gällande språk- och kunskapsutveckling för förskolebarn i ytterstaden. Tio pedagoger från förskolor inom stadsdelsområdet utbildas i metoder för språkligt stimulerande förhållningssätt och högläsning. Samtidigt fortsätter den språkutbildning som tidigare påbörjats som syftar till att ge pedagoger möjlighet att utveckla sin yrkessvenska.

Tillsammans med Förskolenämnden startar ett arbete som syftar till att införa arbetsskor inom förskolan för att främja personalens arbetsmiljö. Förskolenämnden har även försett avdelningen med ett uppdrag att kartlägga vilka i medarbetargruppen barnskötare som har en fullgjord barnskötarutbildning, inom ramen för uppdraget *Enhetlig yrkestitulatur* i förskolan. Denna kartläggning kommer att synliggöra hur många medarbetare som har behov av att

komplettera sin utbildning. Förvaltningen följer också Förskolenämndens *Program för kompetensförsörjning inom förskolan i Stockholms stad* för att säkra kompetensen på kort och lång sikt.

Avdelningen för individ- och familjestöd

Den 1 juli 2025 trädde den nya socialtjänstlagen i kraft, vilket har inneburit att avdelningen för individ- och familjestöd har påbörjat en omfattande omställningsresa. Det innebär förändrade arbetssätt för både socialsekreterare och biståndshandläggare. Arbetet har påbörjats och kommer att fortsätta under planperioden.

Den nya socialtjänstlagen innebär bland annat ett ökat fokus på tillgänglighet, förebyggande och tidiga insatser samt en tydligare ansvarsfördelning och syftar till att ge socialtjänsten bättre förutsättningar att arbeta med komplexa ärenden. För att hantera denna omställning stärks chefernas förutsättning att leda genom att se över delegationsordningen och mandat, samt genom att utvärdera och justera organisation och verksamheter. Både medarbetares och chefers kompetenser ska användas på bästa sätt genom att matcha rätt kompetens mot rätt uppdrag utifrån nya socialtjänstlagen. Förvaltningens socialtjänst är pilot i stadens omställningsarbete.

Avdelningen kommer också att delta i EFS-projektet *Kompetensutveckling för framtidens socialtjänst*. Projektet genomförs av Socialförvaltningen i samarbete med Äldreförvaltningen. Det övergripande syftet med projektet är att rusta befintliga medarbetare och chefer med nödvändig kompetens för att driva omställning mot framtidens socialtjänst.

En del i omställningen handlar om insatser utan behovsbedömning, där fler och mer långtgående insatser ska sättas in utan att först biståndsbedömas. Det kräver nya arbetssätt och gränsdragningar som kommer att utforskas dels inom piloten, dels pågående över tid.

För att kunna arbeta förebyggande och närmare målgrupperna krävs att medarbetarnas fokus är på socialt arbete, med större andel arbetstid som går till det och mindre till administration. Det ska uppnås genom att ge medarbetare stöd i att effektivisera dokumentation, samt genom digitala verktyg. Det kan också betyda att insatser blir tillgängliga på andra tider än kontorstid, samt på andra platser.

Medarbetarnas utvecklig och möjlighet till omställning ska bland annat främjas genom en ny strategi för hur fördelning och prioritering av utbildningsinsatser ska ske för att bäst uppfylla verksamhetens behov. Samtidigt fortsätter arbetet med handlingsplanen för socialsekreterare och biståndshandläggare som

syftar till att främja ett långt och hållbart arbetsliv, vilket följs upp i samverkan. Dessutom ska en plan för kompetensutveckling kopplas till identifierade nyckeltjänster.

För att främja nya medarbetares introduktion och fortsatta utveckling ska avdelningen följa stadens införande av *Yrkesresan*. Yrkesresan inom socialtjänsten är en nationell satsning som är samordnad av SKR och Socialstyrelsen och är en kompetensutvecklingsmodell som syftar till att stödja och utveckla socialsekreterare och andra yrkesgrupper inom socialtjänsten i deras arbete. Modellen består av en serie av utbildnings- och utvecklingsinsatser som är anpassade till olika nivåer av erfarenhet och kompetens.

Dessutom ska rätten till heltid för medarbetare fortsätta genom att se över de deltidstjänster som framför allt finns inom fritidsverksamheten, i syfte att öka andelen heltidsanställningar.

Avdelningen för stöd, service och omsorg

Enligt Swecos:s prognos över antalet äldreomsorgstagare i staden 2026-2050 beräknas antalet äldre öka under de närmsta 25 åren, både bland personer i åldern 65-79 och bland de som är 80 år eller äldre. Den mest betydande ökningen förväntas dock ske i den äldsta åldersgruppen, vilket kommer att ha en stor inverkan på behovet av förebyggande insatser och framtida omsorg. I Skarpnäcks stadsdelsområde finns den högsta andelen ensamboende personer i åldersgruppen 80+ i staden, vilket medför ett ökat behov av stöd, omsorg och särskilda boenden. Det ställer stora krav på avdelningen för stöd, service och omsorg som består av både beställar- och utförarkompetens inom äldreomsorg, hemtjänst, stöd till personer med funktionsnedsättning, socialpsykiatri och personlig assistans att vara en god arbetsgivare för att kunna rekrytera personal, behålla och utveckla de medarbetare som finns idag, då konkurrensen om kvalificerad personal blir allt hårdare.

Avdelningen fortsätter att aktivt arbeta för att öka andelen heltidsanställda medarbetare, framför allt inom LSS-verksamheterna och minska användandet av timvikarier, vilket bidrar till en ökad trygghet och kvalitet för den enskilde brukaren. Avdelningen ska också öka grundbemanningen inom utförarverksamheterna. För att nå dessa mål föreslås bland annat ett införande av bemanningsteam samt en översyn av schemaläggningen. Ett effektivt schema som möter verksamhetens behov och samtidigt är hållbart ur ett medarbetarperspektiv ska eftersträvas. Stadens tar under 2026 initiativ till en pilot där arbetstidsförkortning inom äldreomsorgen prövas. Förvaltningen följer det arbetet framåt.

Medarbetarnas utveckling ska främjas, bland annat genom att diplomering i hbtqi-frågor erbjuds och att återkommande utbildningar som är en del av verksamhetens grundläggande kompetensförsörjning genomförs, exempelvis fortsatt språksatsning och utbildningar inom demens och psykisk hälsa. Alla verksamheter skriver varje år en utbildningsplan som syftar till att kontinuerligt underhålla och förnya medarbetarnas kompetens och säkerställa en god kvalitet i verksamheten. Avdelningen kommer att fortsätta söka platser inom *Äldreomsorgslyftet*, som är en betald utbildning på arbetstid för studier till undersköterska för att öka andelen utbildade undersköterskor i verksamheterna.

Avdelningen ska fortsätta arbeta med friskfaktorer genom flera initiativ och undersöker införandet av digitala verktyg som kan bidra till en bättre arbetsmiljö, högre effektivitet och högre digital kompetens bland medarbetargrupperna i verksamheterna. Vidare ska avdelningen se över ett införande av differentierade arbetsuppgifter utifrån kompetens för undersköterskor och vårdbiträden, där utbildade undersköterskor får möjlighet att arbeta mer fokuserat med avancerad omvårdnad inom äldreomsorg och hemtjänst.

För att möta den ökade efterfrågan på de tjänster som finns inom avdelningen kommer ett flertal nya tjänster att rekryteras och införas. Dessa är bland annat hälsopedagog, metodstödjare inom myndighetsutövning samt en tillsvidareanställning av administrativt stöd inom hemtjänsten. Ledningen av utförarverksamheterna inom äldreomsorg och hemtjänst stärks med en områdeschef under 2026.

Under 2030 beräknas stadsdelsområdets nya vård- och omsorgsboende Bergholmsbacken i Bagarmossen stå klart. Bergholmsbackens ska ha 80 platser, till skillnad från stadsdelsområdets befintliga vård- och omsorgsboende Hemmet för Gamla som har drygt 60 platser. Det innebär att verksamheten kommer att behöva utökas med flera nya medarbetare, framför allt inom yrkesgruppen undersköterskor, vilket är ett arbete som behöver starta i god tid innan Bergholmsbacken öppnas.

För att attrahera nya medarbetare ska utbildning i hbtqi-frågor framhållas i rekryteringsannonser och studenter från vård- och omsorgsutbildningar tas regelbundet emot. Samtliga lediga tjänster annonseras på heltid för att vara attraktiva och för att andelen heltidsanställda ska öka. Avdelningen kommer även att möta intresserade framtida medarbetare på rekryteringsmässor eller skolbesök.

Avdelningen för verksamhetsstöd och stadsmiljö

Avdelningen för verksamhetsstöd och stadsmiljö har i uppdrag att ge ett verksamhetsnära och sammanhållet stöd och styrning till förvaltningens verksamheter inom flera områden. Arbetssätt och processtöd fortsätter att utvecklas i dialog med verksamheterna.

Under hösten 2026 övertar förvaltningen parkdriften i egen regi i nära samarbete med andra förvaltningar i söderort. Nya uppdrag kring parkskötsel och drift blir då en del av förvaltningens egen verksamhet och nya kompetenser tillkommer. Verksamhet och arbetssätt formas i nära dialog med övriga stadsdelsförvaltningar i söderort som har fått samma uppdrag, samt med stöd av andra förvaltningar i staden. Under planperioden kommer planering av säsongsanställda, feriepraktikanter och personer med arbetsmarknadsinsatser att genomföras och komplettera verksamheten.

Näringslivsfrågorna kommer att stärkas i linje med stadens nya näringslivspolicy. Förvaltningen har en nyinrättad tjänst för detta under 2026 med ett klusteransvar för Skarpnäcks, Farstas och Årsta-Enskede-Vantörs stadsdelsförvaltningar. Arbetet kommer att ske i nära samarbete med andra förvaltningar i staden.

Avdelningen stärker flera funktioner och därmed stödet till verksamheterna, bland annat inom informationssäkerhet och dataskydd, lokalfrågor, upphandling, avtalsuppföljning och otillåten påverkan. Lärande och utveckling sker i linje med stadens kvalitetsprogram genom aktiv samverkan med andra förvaltningar och genom att delta i stadens olika nätverk.